

STRATEGIA LAPSENKENGISSÄ

Pk-yrityksen strategian kehittäminen ja toimintasuunnitelma

Venla Hämäläinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HÄMÄLÄINEN, Venla	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.05.2012
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Salainen liite: aina	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi STRATEGIA LAPSENKENGISSÄ Pk-yrityksen strategian kehittäminen ja toimintasuunnitelma		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PAUKKU, Päivi		
Toimeksiantaja(t) Sanna ja Jarno Mäkelä, Saariston Helmi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yritykselle nimeltä Saariston Helmi toimiva strategia vuosille 2012–2014. Tavoitteena oli saada strategia koko henkilökunnan tietoon ja saada se toteuttamaan strategiaa päivittäisen työn lomassa. Tavoitteena oli myös kehittää toimintasuunnitelma, jota päästiin toteuttamaan heti strategian valmistuttua. Strategiaprosessia lähdettiin toteuttamaan yrittäjien kanssa yhdessä, ja myös muu henkilökunta oli mukana kehittämässä strategiaa.</p> <p>Tutkimusmenetelminä tässä työssä käytettiin yrittäjien haastatteluja ja tapaamisia, SWOT-analyysia ja mystery shoppingia. SWOT-analyysi toteutettiin yrittäjien ja työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Jokainen teki oman SWOT-analyysin, ja yhdistämällä ne saatiin monipuolinen analyysi. Mystery shoppingia tehtiin suurimpien kilpailijoiden yrityksissä, ja tällä tavalla saatiin hyviä vinkkejä Saariston Helmen omaan toimintaan. Näiden tutkimusten avulla saatiin kerättyä tarpeellista tietoa strategiaan tavoitteisiin. Itse strategiaa ei opinnäytetyössä ole esitelty, koska yrittäjät eivät halunneet tuoda strategiaansa julki, mutta strategiaprosessi on kuvattu sen mukaan, miten se tehtiin.</p> <p>Työn tuloksena syntyi julkinen teoriaosuus ja salainen strategia-asiakirja, jossa on kerrottu strategiset tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Vaikeita ammattisanoja on vältetty, jotta kaikki työntekijät ymmärtäisivät strategian tarkoituksen. Näin saatiin luotua strategia, jota yrittäjät ja henkilökunta lähtivät toteuttamaan heti strategian valmistuttua ja jonka tuloksia päästään mittaamaan noin puolen vuoden jälkeen.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Strategia, strategiasuunnitelma, strategiaprosessi, pk-yrityksen strategia		
Muut tiedot		
Liitteenä salainen strategia-asiakirja + 17 sivua		



Author(s) HÄMÄLÄINEN, Venla	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.05.2012
	Pages 48	Language Finnish
	Confidential Classified document: permanently	Permission for web publication (X)
Title CREATING A STRATEGY AND A STRATEGIC PLAN FOR A SMALL ENTERPRISE		
Degree Programme Degree programme in Service Management		
Tutor(s) PAUKKU, Päivi		
Assigned by Sanna and Jarno Mäkelä, Saariston Helmi		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to develop a strategic plan for a company called Saariston Helmi. The aim was to inform the employees of the strategic plan and bring it into effect through daily work. The aim was also to develop a functional strategic plan that was operational as soon as the plan had been completed. The strategy process was developed in cooperation with the entrepreneurs and employees.</p> <p>The research methods of this thesis consisted of interviews and meetings with the entrepreneurs, a SWOT-analysis and mystery shopping. Also the SWOT-analysis was made in cooperation with the entrepreneurs and employees. Everyone created their own SWOT-analysis and after that the analyses were combined in order to obtain comprehensive results. Mystery shopping was conducted in the companies of the largest competitors and it proved to be an effective way to get some tips on how to improve the facilities of Saariston Helmi. With the help of these surveys valuable information was collected for the strategic plan. The strategic plan itself is not presented in this thesis because the entrepreneurs did not wish to publish it but the process of the strategy, however, is presented.</p> <p>The result of this thesis was the theoretical part and the classified document, which was written in plain language avoiding difficult words so that every employee could grasp the strategic plan better. The strategic plan was created for the years 2012 - 2014 and the entrepreneurs and employees implemented it once the strategic plan had been completed. The results of this strategic plan can be measured in 6 months.</p>		
Keywords Strategy, strategic plan, strategic process, small enterprise strategy		
Miscellaneous Classified document + 17 pages		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 KOHDEYRITYS.....	4
2.1 Palvelut.....	4
2.2 Asiakkaat	5
2.3 Kilpailijat.....	6
3 STRATEGIA	6
3.1 Strategian määritelmä.....	6
3.2 Strategiatyön suurimmat haasteet	8
3.3 Pk-yrityksen strategisia analyysejä	9
3.3.1 Asiakas- ja markkina-analyysit	9
3.3.2 Ympäristön, toimialan ja kilpailun analyysit	9
4 AINEISTONKERUUMENETELMÄT	10
4.1 Yrittäjien haastattelut	10
4.2 SWOT-analyysi.....	11
4.3 Mystery shopping.....	12
5 STRATEGIAPROSESSI.....	13
5.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	14
5.2 Strategian määrittelyvaihe	16
5.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe	17
5.4 Strategian toteutusvaihe	18
5.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	19
6 POHDINTA.....	21
LÄHTEET	24
LIITTEET	26
LIITE 1 Mystery shoppingin arviointikaavake.....	26
LIITE 2. Saariston Helmen strategian sisällysluettelo	30

KUVIOT

KUVIO 1. SWOT-analyysin nelikenttätaulukko.....	6
KUVIO 2. Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessimalli.....	12
KUVIO 3. Vuosikello- strategian toteuttamisen työkalu.....	16

1 JOHDANTO

Strategia on nykypäivänä välttämätön osa yrityksen toimintaa. Ilman strategiaa yrityksellä ei ole kunnollisia suuntaviivoja eikä välttämättä tiedetä, mihin ollaan menossa. Strategia luo pohjan yrityksen toiminnalle ja sen avulla on helpompi kehittää toimintaa ja keksiä uusia strategisia suuntauksia.

Idean työhön sain yrityksestä nimeltä Saariston Helmi. Tein yrityksessä toisen harjoittelun syksyllä 2011 ja harjoittelun lomassa kävi ilmi, että yrityksellä ei ollut vielä kirjoitettua strategiaa. Tämä johtui siitä, että yritys oli vasta niin nuori ja strategia oli yrittäjien omassa päässä, mutta sitä ei ollut vielä kukaan ehtinyt kirjoittaa. Tästä sain idean laatia yritykselle strategian ja samalla kehittää omaa asiantuntijuuttani strategian saralla ja samalla tutustua yritystoimintaan.

Tavoitteena oli kehittää yritykselle strategia ja siihen toimintasuunnitelma. Strategian laatiminen oli aluksi vaikeaa, koska strategiamalleja ei löytynyt kovin monia. Tämä johtuu tietenkin siitä, että monet yrityksistä eivät halua tuoda strategiaansa muiden nähtäville. Tässäkin työssä strategiaosuus on salainen, eli esittelen vain, kuinka strategiaprosessi eteni. Kirjallisuutta löytyi runsaasti, ja sen avulla lähdettiin kehittämään strategiapohjaa.

Strategiaa lähdettiin toteuttamaan yrityksessä heti, kun strategia saatiin valmiiksi. Strategian päivittämisestä huolehtivat jatkossa itse yrittäjät ja osa työntekijöistä. Strategiasuuntauksat laadittiin vuosille 2012 – 2014. Strategian suunnittelu oli yritykselle tärkeää, koska ilman sitä yrityksen toiminnalla ei ole selkeitä linjauksia. Strategia antaa toiminnalle suunnan, ja koko henkilöstö työskentelee sen eteen, että strategia saataisiin toteutettua. Raportti on kirjoitettu osittain synkronisesti, eli ensin on kerrottu teoriaa, ja sen jälkeen, miten asia tässä työssä toteutettiin.

2 KOHDEYRITYS

Työn toimeksiantajayritys on Saariston Helmi, joka on osa Onnenhelmi Oy:tä. Onnenhelmi Oy:n perustivat huhtikuussa 2008 Jarno ja Sanna Mäkelä, koska he halusivat tarjota yrityksille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa ja saada yrityksiä menestymään. Onnenhelmi Oy tarjoaa kehitys- ja hyvinvointipalveluja erilaisille yrityksille. Näihin palveluihin kuuluvat mm. asiakaspalvelu- ja työhyvinvointikoulutukset sekä yrittäjän kehitysvapaa, jossa yrittäjä voi kehittää omaa liiketoimintaansa asiantuntijan opastuksella. (Onnenhelmi 2009.)

Saariston Helmi on perustettu Säynätsaloon 1.10.2010, koska Säynätsalossa oli kysyntää monipuolisia palveluja tarjoavalle yritykselle ja koska alueelta on poistunut monia palveluita. Sanna ja Jarno Mäkelä saivat niin hyvän tarjouksen, että he saivat idean perustaa Saariston Helmen. Yrityksessä työskentelee vakituisesti alle 10 henkilöä, joten se on mikroyritys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli 496 000 euroa. (Mäkelä 2012.)

2.1 Palvelut

Saariston Helmi tarjoaa monipuolisia palveluita. Palvelutarjontaan kuuluvat: kahvila, ravintola, veikkauspiste, toto, pieni myymälä, posti, ja sauna- ja kokoustilat ja viikonloppuisin erilaiset tapahtumat. Tulevaisuudessa palveluihin kuuluvat myös matkailu- ja elämyspalvelut. Saariston Helmen tilat sijaitsevat kahdessa kerroksessa. Alakerrassa sijaitsevat sauna- ja kokoustilat ja yläkerrassa muu toiminta. Kiinteistö on siis koko yrityksen käytössä.

Asiakaspaikkoja Saariston Helmellä on yhteensä 120, terassin asiakaspaikat mukaan lukien. Talvella, kun terassi ei ole käytössä, sisätiloissa on 40 asiakaspaikkaa. Palveluita parannetaan koko ajan, ja uusia palveluita on myös kehitteillä, koska monipuoliselle palvelutarjonnalle löytyy kysyntää. Kesällä palveluita tarjotaan myös veneilijöille, koska yritys sijaitsee Päijänteen rannalla, ja Saariston Helmellä on hyvät mahdollisuudet palvella heitä. Veneilijöille suunnattuja palveluita pyritään parantamaan tulevaisuudessa. Kaikki palvelut saavat alkunsa asiakkaiden tarpeista, ja asiakkaita kuunnellaan, jos heillä on kehitysehdotuksia. Tällä tavalla onkin syntynyt uusia palveluja.

Tämän tyyppiselle monipalveluyritykselle löytyy kysyntää tulevaisuudessa, koska matkailu- ja ravitsemisalan palveluiden kysyntä tulee kasvamaan vuoteen 2020 mennessä. Varsinkin suurten ikäluokkien, eli yli 50-vuotiaiden matkustaminen kotimaassa lisääntyy ja heille suunnattuihin palveluihin tulisi panostaa paljon. He ovat kiinnostuneita luontoon liittyvistä palveluista. Suuret ikäluokat myös vaativat palveluilta paljon, ja he odottavat saavansa räätälöityjä palveluita, ja että asiakaspalvelijalla on aikaa asiakkaalle. He arvostavat sitä, että palvelut löytyvät saman katon alta. (Palvelut 2020 2006)

Saariston Helmen sijainti on hyvä, koska Säynätsalosta on Jyväskylään matkaa vain 15 kilometriä. Suuren kaupungin läheisyys auttaa matkailupalveluiden kehittämisessä ja Säynätsalosta löytyy mm. Alvar Aallon suunnittelema kunnantalo ja Wivi Lönnin suunnittelema rakennuksia, joten siellä on monia nähtävyyksiä. Myös monipuolinen luonto toimii vetonaulana, koska siellä voi järjestää monenlaisia aktiviteetteja. Monipalveluyrityksenä Saariston Helmellä on hyvät mahdollisuudet kasvattaa tunnettuutta, verrattuna muihin yrityksiin, jotka ovat keskittyneet vain yhden palvelun tarjoamiseen, kuten ravintolapalveluihin. Asiakkaille tuo lisäarvoa, että palvelut löytyvät saman katon alta.

2.2 Asiakkaat

Asiakaskunta on jo vakiintunut, kun yritys on ollut toiminnassa puolitoista vuotta. Eri palveluille on eri asiakassegmentit. Suurin asiakassegmentti ovat kuitenkin kahvilapalveluita käyttävät asiakkaat. Heitä ovat yli 50-vuotiaat miehet ja työmiehet, jotka ovat töissä läheisillä työmailla.

Yrittäjät haluavat saada enemmän myös nuoria ja naisasiakkaita. Heitä yritetään houkutella erilaisilla tapahtumilla ja kehittämällä palveluita niin, että mahdollisimman moni asiakas viihtyisi Saariston Helmellä. Kaikkia asiakkaita ei tietenkään pysty miellyttämään, mutta tarkoitus on palvella mahdollisimman monia. Sauna- ja kokoustiloilla on myös omat asiakkaansa, mutta niille ei ole muodostunut tiettyä asiakassegmenttiä. Tiloja käyttävät niin yritykset, järjestöt kuin yksityisetkin. Tämä on positiivinen asia, ja sauna- ja kokoustilojen käyttöä pyritään koko ajan kasvattamaan.

2.3 Kilpailijat

Saariston Helmellä on monia kilpailijoita, koska eri palveluilla on omat kilpailijansa. Säynätsalo on pieni paikka, joten kaikki palvelualan yritykset voidaan laskea Saariston Helmen kilpailijoiksi, mutta joidenkin kanssa tehdään myös yhteistyötä. Monet ovat pieniä palvelualan yrityksiä, kuten kahviloita, ravintoloita ja pieniä huoltoasemia. Lähistöltä löytyy myös suuria ketjuyrityksiä, kuten Keljon ABC ja Neste Oil. Kilpailu suurten yritysten kanssa on haasteellista, ja erottautuminen voi olla vaikeaa. Myös pienten yritysten kanssa kilpailu voi olla vaikeaa, koska ne ovat olleet olemassa kauemmin, ja saaneet jo oman asiakaskuntansa, ja niihin luotetaan. Tavoitteena onkin saada ihmiset tulemaan Saariston Helmeen, ja yksi tapa erottautua joukosta on ystävällinen ja iloinen asiakaspalvelu. Asiakas huomataan jo ovella, kun hän astuu sisään, ja häntä tervehditään iloisesti ja hymyillen. Tällä tavalla annetaan asiakkaalle hyvä ensivaikutelma, mutta on myös tärkeää pitää vaikutelmaa yllä, ja se onnistuu takaamalla palvelun laatu. Kilpailuetu syntyy asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa.

3 STRATEGIA

Strategia-sanan juuret ovat kreikassa, ja sana "strategos" tarkoittaa, että osaa johtaa sotaa. Strategian historia liittyykin suurelta osin sodankäyntiin, ja strategian tarkoituksena on voittaa sota. Nykypäivänä voidaan kysyä, miten voidaan erottautua kilpailijoista. Kilpailutilanteessa olevalle yritykselle strategia on välttämätön. (Kamensky 2010, 16.)

3.1 Strategian määritelmä

Strategiaa on mahdotonta määritellä lyhyesti ja määritelmiä on varmasti yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Kehusmaan (2010, 13) mukaan strategia on yrityksen suunnitelma tulevaisuudesta ja yrityksen johdonmukaista toimintaa. Kamensky (2010, 18–19) määrittelee strategian niin, että se on yrityksen tavoitteiden ja toiminnan suunnan valintaa koko ajan muuttuvassa maailmassa ja sen avulla yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään. Yritys pystyy myös hallitsemaan tietoisesti sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä niin, että yrityksen toiminnan

jatkuvuus voidaan saavuttaa. Aunola ja Näsi (2001, 12) sanovat, että strategia on yrityksen punainen lanka eli toiminnan juoni. Tämä määritelmä sisältää neljä määritystä, jotka ovat: strategia on suunnitelma, strategia on reviiri, strategia on maailmankuva ja strategia on toimintamalli päätösten virrassa. Bonham (2008, 60) kuvaa, että strategia on suunnitelma, joka ohjaa eri osapuolia kilpailuun. Hän sanoo myös, että strategia määrittelee tavoitteet ja ohjeet, miten päämäärään päästään.

Strategiassa pyritään kuvaamaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin päästään. Ensimmäisenä yrityksen pitää määritellä arvot ja visio, joiden pohjalta voidaan määritellä, mihin halutaan mennä ja mitä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. (Kostamo 2001, 20–21; Hakanen 2004, 16.) Visio vastaa kysymykseen, minkälaiseksi yritys haluaa tulla. Sillä kuvataan myös, minkälaiseksi yrityksen pitäisi kehittyä tietyn ajan sisällä. Visio kannattaa miettiä tarkasti, koska sen pitäisi pystyä luomaan uskoa eri sidosryhmien parissa. Sen pitäisi viestittää, että kyseisen yrityksen kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä, ja että sillä on myös arvostettu merkitys henkilöstön keskuudessa. Hyvä visio on ymmärrettävä, ja se saa henkilökunnan sitoutumaan ja toteuttamaan visiota. (Lindroos 2009, 26.)

Arvot ovat puolestaan yrityksen tapa toimia. Ne ovat asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Jokaisella yksilölläkin on omat arvonsa, vaikka niitä ei aina tiedostetakaan, mutta ne ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Arvot ovat yrityksen periaatteita, ja ne ohjaavat tekemään asioita ja valintoja. Jokainen henkilöstön jäsen pyrkii noudattamaan arvoja, vaikka niitä ei olisi kirjoitettu. On kuitenkin suositeltavaa, että ne on kirjoitettu ja ne kerrotaan jokaiselle henkilöstön jäsenelle heti kun hän aloittaa yrityksen työntekijänä, jotta kaikki osaavat alusta asti toimia arvojen mukaan. (Arvot- periaatteet, joiden pohjalta toimitaan, 2010.)

Yhdessä visio ja arvot muodostavat yrityksen ydinsanoman, jonka tulisi olla kestävä ja monessa tapauksessa se onkin pysynyt muuttumattomana yrityksen perustamisesta lähtien. Vision ja arvojen tulisi siis pitää yllä pysyvyyttä toimintaympäristössä, jossa rakenteet ja strategiat voivat muuttua nopeaan tahtiin. (Hannus 2004, 31.) Hakasen (2004, 17) mukaan toimintaympäristön

tunteminen hyvin, antaa yritykselle hyvät edellytykset suunnitella toimenpiteitä.

3.2 Strategiatyön suurimmat haasteet

Strategian toteuttaminen on monessa yrityksessä ongelma. Viiden kärkeen nousevat puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, ongelmat sisäisessä viestinnässä, kulttuurin jäykkyys ja epäselvä strategia. Monelta yritykseltä saattaa puuttua selvät strategiset tavoitteet ja ilman niitä toteutus on vaikeaa. Monet organisaatiot eivät pidä strategiatyötä jatkuvana prosessina, työnä joka on osa päivittäistä toimintaa. Strategian toteuttamiseksi tarvitaan koko organisaatiota, eikä vain yritysjohtoa. Strategiset linjaukset ja päätökset tekee tietenkin yritysjohto, mutta sen toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin tarvitaan koko organisaatiota. (Kehusmaa 2010, 23–25.)

Strategia saattaa olla vaikea viestittää organisaatiolle, koska monet mieltävät viestinnän tarkoittavan henkilöstöinfoja, -lehteä tai intranettiä ja ne eivät ole houkuttelevia monien mielestä. Viestittäminen voidaan kuitenkin hoitaa niin, että kerrotaan ensin strategiasta esimiehille, ja sen jälkeen esimiehet kertovat henkilöstölle. Näin viestinnästä voidaan saada elävää ja helposti ymmärrettävää. Erikoisten sanojen, kuten missio tai visio käyttöä voi vähentää henkilöstölle viestittäessä, jotta sanomasta saadaan yksinkertaisempi. Strategiasta pitää kuitenkin ilmoittaa kaikille, joita se koskee (Kehusmaa 2010, 31–33; Karlöf 1998, 61)

Strategiasuunnitelma on myös yksi haasteista. Tarkoituksena on saada strategia osaksi päivittäistä toimintaa, ja jos yrityksellä ei ole konkreettista suunnitelmaa, sillä ei ole vankkaa pohjaa, mihin perustaa toimintansa. Strategian onnistumisen ja toteutumisen seuranta on mahdotonta, jos ei ole mitään, mihin verrata toteutunutta. Suunnitelman tulee myös olla tarpeeksi haasteellinen, mutta ei liian monimutkainen ja korkealentoinen, ettei strategia jää toteuttamatta. (Kehusmaa 2010, 37.)

Strategiaa pitää seurata ja arvioida jatkuvasti. Tämä voi olla ongelma monessa yrityksessä, koska johto saattaa unohtaa strategian. Johto voi myös olla sitä mieltä, että strategiaan ei ole ollut tarvetta palata. Hyvin tehty strategia voi pysyä johdon mielessä ja sitä noudatetaan päätöksissä ja muussa toiminnassa, mutta muulta organisaatiolta se jää käsittelemättä. Yritykset seuraavat lii-

kevaihtoa ja toiminnan tulosta, mutta ne eivät ole riittäviä mittareita strategian seuraamiseen. (Kehusmaa 2010, 39.)

Saariston Helmessä ongelmana on ollut se, että strategia on ollut yrittäjien omassa päässä ja he ovat toteuttaneet sitä, mutta sitä ei ole kirjoitettu. Henkilöstölle kerrotaan, mitä pitää tehdä ja milloin, mutta he eivät tiedä kovin tarkkaan, mitä tulevaisuudelle on suunniteltu. Selkeät tavoitteet on hyvä kirjata ylös, koska näin henkilöstö saa konkreettista tietoa, mitkä ovat tavoitteet, ja niin he voivat siirtää sen käytäntöön omaan työhönsä. Kaiken toiminnan tulee perustua strategiassa mainittuihin tavoitteisiin ja näin saadaan paras mahdollinen hyöty yrittäjille, henkilöstölle ja asiakkaille. Strategian toteuttamisessa pitää ottaa myös huomioon se, että johdon ja henkilöstön tapaamisia järjestetään tarpeeksi usein ja aikataulutetaan tarvittavat toimenpiteet mahdollisimman tarkasti.

3.3 Pk-yrityksen strategisia analyysejä

3.3.1 Asiakas- ja markkina-analyysit

Tärkeimmät analysoitavat kohteet yritykselle ovat asiakkaat ja markkinat, koska yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka se saa selvitettyä asiakkaiden tarpeet ja tyydytettyä odotukset kilpailukykyisesti. Monen yrityksen iskulause on asiakaskeskeisyys ja ne pyrkivät siihen, mutta he eivät välttämättä tiedä riittävästi asiakkaista. Saadakseen haluamansa asiakkaat, yrityksen pitää selvittää keitä asiakkaat ovat, mistä he pitävät ja mitä he arvostavat. Näin voidaan lähteä miettimään, miten tarpeet saataisiin tyydytettyä. Asiakassegmentin määrittäminen on tärkeää, että tiedetään, minkälaisia asiakkaita tavoitellaan, minkälainen heidän ostovoimansa on ja mitkä heidän tarpeensa ovat. (Hakanen 2004, 41–42.)

Tässä työssä ei tehty asiakaskyselyä, koska sellainen oli tehty aikaisemmin. Tulevaisuudessa kyselyitä tulee tehdä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Tietoa saadaan jatkuvasti myös suorana asiakaspalautteena, jota hyödynnetään palveluita kehitettäessä.

3.3.2 Ympäristön, toimialan ja kilpailun analyytit

PESTE-analyysi on usein käytetty analysoimaan ympäristöä ja toimialaa. Sillä kartoitetaan toimintaympäristön poliittisia, taloudellisia(ekonomisia), sosiaali-

sia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä. Kun kyseisiä tekijöitä analysoidaan, voidaan tunnistaa ja arvioida niiden aiheuttamia mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden vaikutukset voivat olla suoria ja epäsuoria. Tarkastelun aikajänne vaihtelee viidestä kymmeneen vuoteen, mutta myös lyhyemmällä aikavälillä tapahtuvia muutoksia tulee seurata. (Hakanen 2004, 43.)

Analyysi voidaan aloittaa kartoittamalla peruskokemuksia, joita ovat niitä liiketoimintaan liittyviä muutoksia ja trendejä, joiden toteuttaminen tuntuu varmalta esimerkiksi verkostoituminen ja digitalisoituminen. Kun peruskokemukset on kartoitettu, mietitään, mitä ovat muutosilmiöt ja – tekijät. Ne saattavat toteutua aina eri tavalla tilanteesta riippuen ja niitä on yrityksen sisällä ja yleisesti yhteiskunnassa. Yrityksen kannalta tärkeimpiä ovat ilmiöt ja tekijät, joiden toimintaan liittyy suuri vaikutus ja epävarmuus ja niitä voidaan yrityksen kannalta pitää ympäristön kriittisinä tekijöinä. (Hakanen 2004, 44.)

Kilpailijoista erottautuminen voi olla vaikeaa pk-yritykselle, koska sillä on yleensä paljon kilpailijoita. Joskus kilpailun merkitystä vähätellään ja ollaan sitä mieltä, että muilla ei ole samanlaista tuotetta ja me olemme ainutlaatuisia alalla. Kilpailijoista tulisi kerätä tietoa mahdollisimman paljon, mutta se voi olla vaikeaa, jos kilpailijaa ei tunne hyvin. Tavoitteena olisi kerätä tietoa kilpailijan strategiasta, vahvuuksista, heikkouksista, osaamisesta, voimavaroista ja suunnitelmista. Näillä tiedoilla saadaan ja hyvä pohja omalle strategialle, koska kilpailijasta tiedetään paljon ja voidaan luoda tuotteita, jotka ovat parempia kuin kilpailijalla. (Hakanen 2004, 43–45.)

4 AINEISTONKERUUMENETELMÄT

4.1 Yrittäjien haastattelut

Tapaamisia järjestettiin yrittäjien kanssa noin kerran kuukaudessa syksystä 2011 alkaen, ja joka tapaamisessa oli mukana melkein koko muu henkilöstö. Ensimmäiset tapaamiset järjestettiin vain yrittäjien kanssa, ja niissä saatiin strategiset tavoitteet selville. Myöhemmissä tapaamisissa, joissa oli myös muu henkilökunta mukana, syvennettiin strategiaa, sen tavoitteita ja keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Tapaamiset järjestettiin:

- 29.9.2011 → tapaaminen yrittäjien kanssa
- 31.1 2012 → tapaaminen yrittäjien kanssa
- 14.2 → tapaaminen yrittäjien kanssa
- 23.2 → koko henkilökunta
- 16.3 → koko henkilökunta
- 3.4 → koko henkilökunta
- 4.4 → tapaaminen yrittäjien kanssa

4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (kuvio 1) eli nelikenttäanalyysi koostuu englanninkielisistä sanoista **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** ja **Threats**. Se on yksinkertainen analyysi, jonka avulla voidaan analysoida yrityksen toimintaympäristöä. Sen avulla voidaan tarkastella yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä asioita ovat vahvuudet ja heikkoudet, ja näihin asioihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Vahvuudet ovat asioita, jotka auttavat yritystä menestymään, kun taas heikkoudet estävät yritystä menestymästä. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat, ja niihin yritys ei pysty itse vaikuttamaan. Mahdollisuudet antavat nimensä mukaisesti mahdollisuuden yritykselle menestyä, ja uhat voivat vaarantaa menestyksen ja jopa yrityksen olemassaolon. SWOT-analyysia kannattaa tehdä ajoittain, koska niiden avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen toimintaympäristöä ja se onkin osa strategiatyötä. (Yrittäjyysväylä, 2012.)

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

KUVIO 1. SWOT-analyysin nelikenttä

SWOT-analyysin avulla saatiin kartoitettua sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Analyysi toteutettiin niin, että yrittäjät tekivät oman taulukon ja kaksi työntekijää oman, minkä jälkeen taulukot yhdistettiin. Näin saatiin kerättyä mahdollisimman paljon tietoa. Näin toimittiin siksi, että yhdelle ihmiselle ei välttämättä tule mieleen kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Keino osoittautui toimivaksi, koska yrittäjät kiinnittivät huomiota paljon laajempiin asioihin, kun taas työntekijät yksityiskohtaisempiin. Asiat yhdistämällä saatiin SWOT-analyysi, jonka avulla nähtiin kehittämiskohteet.

4.3 Mystery shopping

Mystery shoppingia käytetään yleensä mittaamaan yritykselle strategisesti tärkeitä asioita. Sitä käytetään yleensä oman yrityksen toimintaa arvioimiseen palkkaamalla henkilöstölle tuntemattomia ihmisiä. He voivat tarkkailla esimerkiksi asiakaspalvelua, uusien kampanjoiden toimivuutta ja esimiehen työskentelyä. Tarkkailtavat asiat raportoidaan yksityiskohtaisesti, jotta kaikki mahdollinen hyöty saadaan irti. (Mystery shopping n.d..)

Kilpailijasta tietoa saadaan parhaiten tarkkailemalla kilpailijaa ja tässä työssä Mystery shoppingia käytettiin niin, että kierrettiin suurimpien kilpailijoiden yrityksissä, joita olivat ABC, Neste Oil, Muuramen Shell, Muurmanni ja Satama Kapteeni. Arvioimalla ja vertaamalla niiden toimintaa saatiin selville, mitä samaa tai erilaista niissä on kohdeyritykseen verrattuna. Tällä tavalla saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä asioita kohdeyrityksessä voisi parantaa. Mystery shopping tehtiin helmikuussa 2012 ja sen tekivät kaksi Saariston Helmen työntekijää. Mystery shoppingia ei siis toteutettu tarkkailemalla Saariston Helmen omaa toimintaa. Tutkimuksen aikana täytettiin lomake (liite 1) jokaisen yritysvierailun jälkeen, ja kun kaikki oli käyty läpi, tutkimustulokset koottiin yhteen.

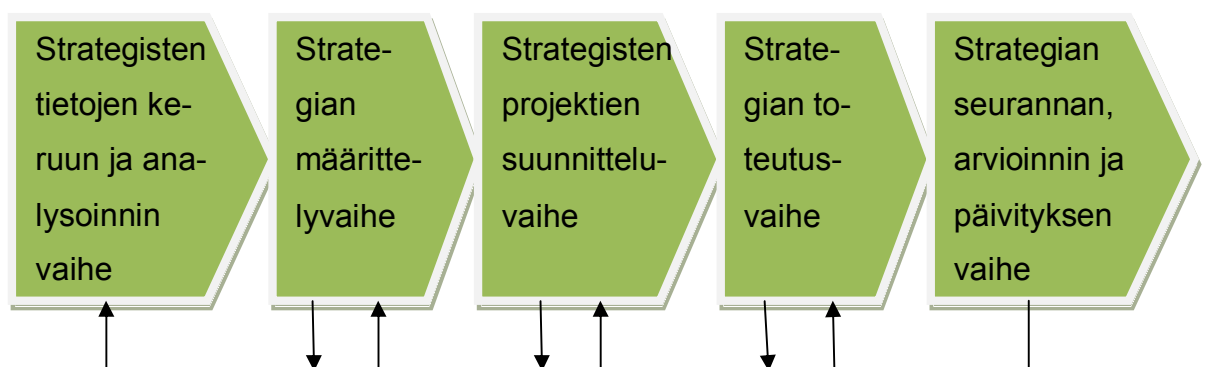
Mystery shopping on hyvä keino tarkastella kilpailijan toimintaa, kuten palvelun laatua ja ulkoisia tekijöitä. Tällä keinolla ei kuitenkaan saada selville, mitä ovat kilpailijan suunnitelmat pidemmällä tähtäimellä. Koska Säynätsalo on pieni paikkakunta, kilpailijat kuitenkin tuntevat toisena aika hyvin ja tällä tavoin he voivat saada selville ainakin joidenkin kilpailijoiden tulevaisuuden suunnitelmista. Isojen ketjujen, kuten ABC ja Neste Oil, suunnitelmia ei voi selvittää, koska suunnitelmat tehdään jossain muualla, ja niitä ei saateta ulkopuolisten

tietoon. Nämä suuret ketjut ovatkin haasteellisia kilpailijoita, ja pienen yksityisyrityksen voi olla vaikea kilpailla niitä vastaan, jos ei ole mitään keinoa, jolla erottautua.

5 STRATEGIAPROSESSI

Strategiaprosessi-malleja on olemassa monia. Valitsin parhaiten työlleni sopivan mallin, joka on Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) kehittänyt (kuvio 2). Se on johdonmukainen ja sopii pienen yrityksen strategiaprosessiin hyvin, koska sitä on helppo seurata. Siihen kuuluu viisi vaihetta, jotka ovat:

- 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- 2) strategian määrittelyvaihe
- 3) strategisten projektien suunnittelu vaihe
- 4) strategian toteutusvaihe
- 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe



KUVIO 2. Lindroosin & Lohiveden (2004) strategiaprosessimalli

Strategian luominen edellyttää, että ensin pitää arvioida, minkälaiseksi toimintaympäristö on kehittymässä. Sen jälkeen täsmennetään, millaiset ovat päämäärät, joihin halutaan päästä. Tämän jälkeen mietitään keinot, joilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa ja lopuksi päätetään resurssit ja kehityshankkeet, joiden avulla voidaan tukea toteutusta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32.)

Viisi työvaihetta, jotka on esitetty kuviossa 2, käydään yleensä läpi sen mukaisessa järjestyksessä. Joskus voi olla mahdollista, että palataan edellisiin vaiheisiin, jos esimerkiksi huomataan, että määrittelyvaiheessa tarvitaan myös muita tietoja kuin mitä tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa on kerätty. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Liian epäselvät suuntaukset voivat lähteä viemään sivuraiteille, eikä oleelliseen keskitytä. Voi käydä niin, että kun strategiaa lähdetään toteuttamaan, täytyy palata strategian suunnitteluvaiheeseen, jos toteutus ei onnistu ilman parempaa suunnittelua. On parempi kuitenkin palata prosessissa taaksepäin, kun ongelmia ilmenee, kuin jatkaa eteenpäin ilman tarkkoja suunnitelmia. Tässä työssä jouduttiin välillä palaamaan prosessissa taaksepäin, että strategisia linjauksia saatiin tarkennettua.

5.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Ensimmäisenä yrityksen pitäisi tunnistaa mikä on sen ydinosuamista, koska strategia perustetaan sen pohjalta. Ydinosuaminen on organisaation osaamisesta, eli se ei ole vain yhden tai kahden henkilön varassa, vaan se pohjautuu koko organisaation toimintaan ja näkyy kaikessa toiminnassa ja prosesseissa, ja sitä on myös vaikea kopioida. Ydinosuamista voivat olla toimintamallien, prosessien, tuotteiden, asiakassuhteiden tai palveluiden hoitaminen ja on tärkeää, että yritys tunnistaa oman ydinosuamisensa ja vahvistaa jatkuvasti näitä osaamisalueita. Kun tämä on tunnistettu, voidaan lähteä kehittämään strategiaa. (Kehusmaa 2010, 84.)

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa on tarkoitus selvittää yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisia ympäristön muutoksia sekä sisäisen toiminnan tilaa. Yrityksen kannattaa miettiä, mitkä asiat ovat oleellisia ja mitkä ei. Tietoa kerätään asiakkaista, kilpailijoista, toimialasta ja kilpailualasta.

Tietoa pitää saada paljon ja sitä kerätään perusteellisesti erilaisten analyysien avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32–42.)

Oleellisinta tiedon keräämisessä on käyttää olemassa oleva tietoa mahdollisimman tehokkaasti ja tähän ei vaikuta tiedon määrä vaan sen laatu. Sitä pitää osata käyttää tehokkaasti yrityksen strategioiden luomiseen ja niiden toteuttamiseen. Tiedon hankintaa tulee myös tehdä ympäri vuoden, eikä ajoittaa sitä vain kerran vuodessa tehtäväksi toimenpiteeksi. Tietoa kerätään kilpailijoista, asiakkaista ja omasta yrityksestä. Tärkein tiedon lähde on yritys itse ja tietoa tuottavat mm. myyntitilastot, laskentajärjestelmät, asiakasrekisterit ja palautejärjestelmät. Asiakkailta saadaan parhaiten tietoa kuuntelemalla heitä ja toteuttamalla heidän ideoitaan. Asiakkaat ovat usein yrityksen pahiten aliarvioima ja vähiten käytetty tiedon lähde, mutta usein heiltä saa paljon arvokasta tietoa. (Hakanen 2004, 32–34.)

Monelle pk-yritykselle hyviä tiedonlähteitä ovat yrittäjän ja muun henkilöstön henkilökohtaiset kontaktit muihin yrittäjiin. Näiden verkostojen hankkiminen ja ylläpitäminen ovat tärkeää pk-yritykselle vaikka yleensä tietoa ei saada paljon, mutta sen laatu voi olla paljon sitä suurempi. Tietoa ympäristöstä saadaan kerättyä monista lähteistä: internet, lehdistö, messut, näyttelyt, tavarantoimittajat, kilpailijat, muut yritykset, rahoittajat jne. Tätä tietoa voi löytyä myös yrityksen sisältä, kuten kilpailijoiden esitteistä, alan lehdistä ja messuaineistosta. (Hakanen 2004, 34.)

Ympäristössä, joka muuttuu koko ajan, olisi hyvä pitää tiedon hankinnan prosessi käynnissä koko ajan, että kilpailussa pysytään mukana. Tämä on tärkeä vaihe myös siksi, että se luo pohjan koko strategiatyölle. Tämän vaiheen tulisi antaa eväät seuraavaa vaihetta, eli strategian määrittelyvaihetta varten. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Kohdeyrityksessä tietoja toimialasta ja kilpailijoista oli työtä aloitettaessa jo paljon, koska yritys on tehnyt yhteistyötä lähialueen yritysten kanssa. Yrittäjiä haastatteleamalla tätä tietoa saatiin myös muun henkilökunnan tietoon. Tietoa kerättiin myös mystery shopping menetelmällä ja sen avulla saatiin paljon hyödyllistä tietoa. Tarkkailtavana olivat kilpailijoiden tapa toimia palvelutilanteissa ja pääasia johon keskityttiin, oli kilpailijoiden tarjoamat palvelut ja tuotevalikoimat. Näiden avulla saatiin tärkeitä tietoja kilpailijoista.

5.2 Strategian määrittelyvaihe

Tässä vaiheessa yritysjohdolle pitäisi olla selvää, minkälaiseen toimintaympäristöön strategiaa ollaan laatimassa. Analyysivaiheen jälkeen alkaa päätösten tekeminen siitä, millaisia tavoitteita ja päämääriä toiminnalle asetetaan seuraavalle strategiajaksolle. Määrittelyvaiheessa asetetaan mission eli yrityksen perustehtävän pohjalta haasteellisia, mutta realistisia tavoitteita. Missio kannattaa ottaa esille aina, kun laaditaan uutta strategiaa ja miettiä, vastaako se suunniteltuja linjauksia vai tulisiko se määrittää uudelleen tai vaihtoehtoisesti muuttaa strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42–43.) Missio kertoo, miksi yritys on olemassa, mikä sen tehtävä on ja mitä se pyrkii tulevaisuudessa tekemään (Radtke n.d.). Se kertoo myös, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, minkälaisia tarpeita yritys tyydyttää, mitä tuotteita ja palveluita se tuottaa ja ketä se työllistää. (Missio ja visio n.d.).

Yhdenkään organisaation ei kannata elää uskossa, että liiketoiminta pysyy entisellään. Siksi on tärkeää, että strategiaprosessin aikana pystytään luomaan yhteinen näkemys siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Jos toiminnalla ei ole selkeitä suuntaviivoja ja tavoitteita, henkilöstöä on vaikea saada sitoutumaan eikä se myöskään anna päivittäiselle toiminnalle tarvittavaa pohjaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Kun visio on luotu, määritellään tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Näiden tulisi olla realistisia ja sopiva määrä on 2-4 tavoitetta. Tavoitteiden tulisi olla niin konkreettisia, että niitä pystyttäisiin seuraamaan ja mittaamaan. Mittaaminen olisi tärkeää, koska muuten tavoitteet voivat jäädä vain loistaviksi ideoiksi ja hyviksi aikomuksiksi ja kukaan ei toteuta niitä. Hyvän strategian tunnistaa siitä, että se on yksinkertainen ja siinä on muutaman keskeinen kehityksen kohde. Yrityksen tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti, mikä sen lähtötilanne on, koska silloin organisaatiolla on parhaat mahdollisuudet määritellä hyvä strategia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–44.)

Toimeksiantajayrityksessä strategiaa lähdettiin pohtimaan yrittäjien kanssa, ja muutamien tapaamisten jälkeen strategiset suuntaukset olivat selvillä. Koska aikaisempaa strategiaa ei ollut, työ vaati paljon aikaa, koska ensin piti hankkia tietoa, mikä strategia on, mitä siihen kuuluu ja miten se pitäisi toteuttaa. Monien tapaamisien jälkeen strategiset suuntaukset saatiin selville. Kun strategia

on laadittu, sitä voidaan helpommin kehittää, päivittää ja myös laatia uusia strategisia suuntauksia, jos tarve vaatii. Laatimisen jälkeen päästiin suunnittelemaan, miten ne toteutetaan ja missä aikataulussa.

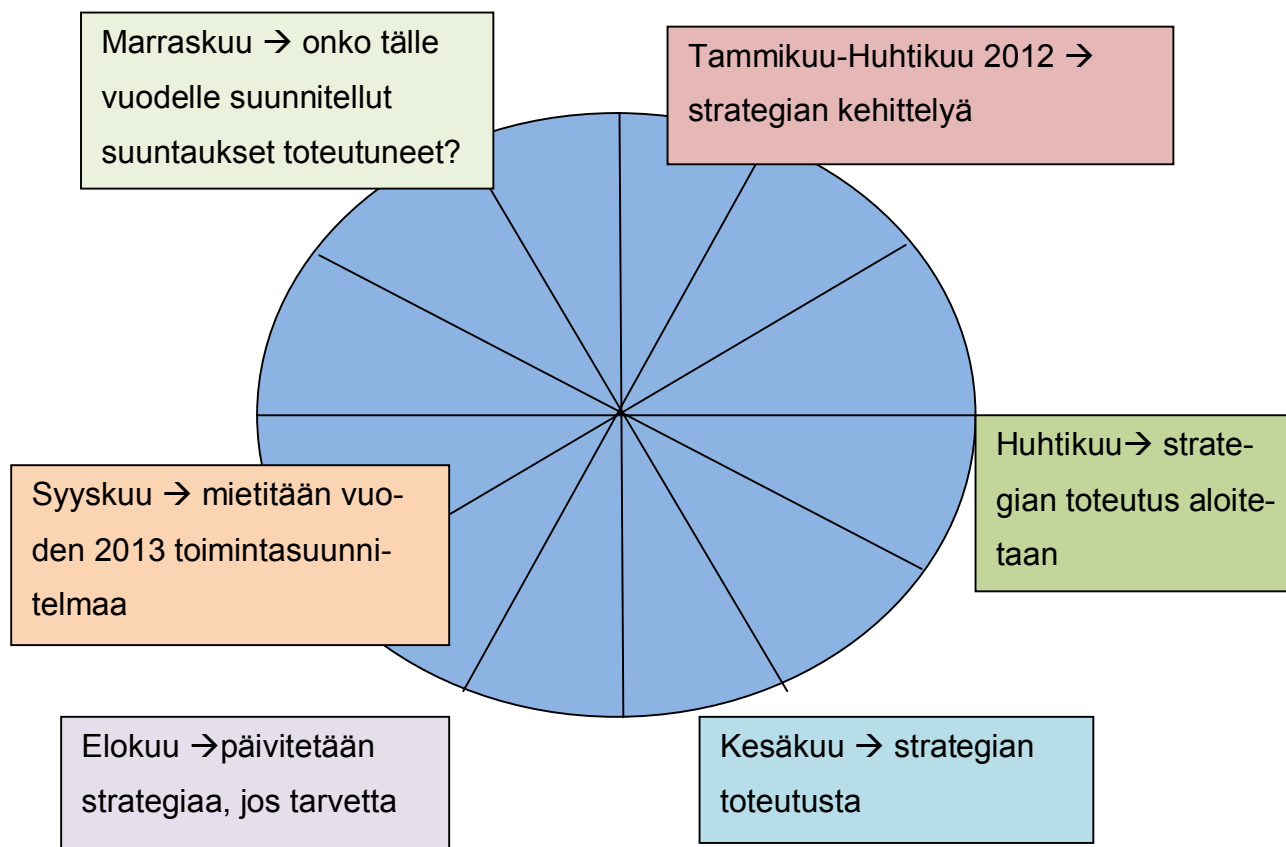
5.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Ennen kuin strategiaa päästään toteuttamaan, yrityksen tulee miettiä, miten tavoitteisiin päästään eli minkälaisia kehitysprojekteja tarvitaan. Näitä projekteja tulisi järjestää koko strategiajakson ajalle, ja ensimmäisten projektien olisi hyvä alkaa mahdollisimman pian strategian laatimisesta lähtien. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Kohdeyrityksessä järjestetään pienimuotoisia projekteja strategian saavuttamiseksi, mutta pääasiassa työntekijät toteuttavat strategiaa päivittäisessä työssä. On mielekkäämpää ajatella strategian osa-alueita kokonaisuutena ja niin, että strategian toteutus sisältyy päivittäiseen toimintaan, kuin että suunniteltaisiin pelkkiä projekteja.

Strategian toteutus aloitettiin jo siinä vaiheessa, kun strategiset suuntaukset vuosille 2012–2014 päätettiin. Toimintasuunnitelma tehtiin kuluvalle vuodelle, ja sitä päivitetään tarvittaessa. Suunnitelmaan kuuluu vuosikello, joka aikatauluttaa vuoden varrelle aiotut tehtävät. Se on tärkeä työkalu, jota on helppo seurata ja helppo päivittää. Vuosikello esitellään kuviossa 3. Myös budjetointi olisi hyvä tehdä tässä vaiheessa, jotta projekteja suunnitellessa osataan varata niille tarvittavat resurssit.

Tässä vaiheessa yritykselle laaditaan strategia-asiakirja, josta ilmenee, miksi ja miten nykyistä toimintaa pitää muuttaa ja mitä nykyisestä toiminnasta halutaan säilyttää. Tämä asiakirja julkaistaan yleensä kirjoituksena ja/tai kuvina. Paras tulos syntyy, kun ne yhdistetään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160.)



KUVIO 3. Vuosikello – strategian toteuttamisen työkalu

5.4 Strategian toteutusvaihe

Strategiaa lähdetään toteuttamaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien mukaan. Toimintasuunnitelma sisältää tarkat tiedot ja määrittelyt siitä, miten ja millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Tässä vaiheessa on kyse jatkuvasta prosessista, joka kestää koko strategiajakson ajan ja vaatii paljon enemmän aikaa ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47.)

Strategia toteutuu päivittäisen työn ja toiminnan kautta. Se pitää sisällyttää jokapäiväiseen toimintaan, ja esimiehiltä vaaditaan strategian suuntaista ohjausta. Johdon tulee olla koko ajan mukana strategian toteuttamisessa ja sen vauhdittajana eikä suinkaan jäädä taka-alalle, koska johdon tehtävänähän on saada strategia toteutumaan. Kyse on siis yhteistyöstä ja tiimityöstä johdon ja henkilöstön välillä. Voidaan sanoa, että jos strategiaa ei saada toteutettua, on

kyse joko huonosta strategiasta tai huonosta johtamisesta. Pääajatuksena on siis, että strategia on koko hallintojärjestelmä perustana ja kaikki toiminta tehdään sen pohjalta. (Kaplan & Norton 2007, 294; Lindroos & Lohivesi 2004, 48.) Kaplanin ja Nortonin (2007, 294) mukaan yhdensuuntaisessa toiminnassa on kyse strategisesta yhteensopivuudesta, organisaation yhdensuuntaisuudesta, henkisen pääoman yhdensuuntaisuudesta ja suunnittelu- ja valvontajärjestelmien yhdensuuntaisuudesta. Strateginen yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että sisäisten suorituskäytöjen verkoston pitää olla yhdenmukainen ja yhdensuuntainen haluttujen asiakas- ja taloustulosten kanssa. Organisaation yhdensuuntaisuus tarkoittaa sitä, että organisaation eri osat yhdenmukaistavat toimintaansa niin, että ne luovat synergiaa. Henkisen pääoman yhdensuuntaisuus puolestaan kertoo, millä tavalla työntekijöiden koulutus, tavoitteet ja kannusteet saadaan yhdensuuntaisiksi strategian kanssa. Suunnittelu- ja valvontajärjestelmien yhdensuuntaisuus tarkoittaa suunnittelun, toimintojen ja valvonnan hallintojärjestelmien yhdenmukaisuutta strategian kanssa. (Kaplan & Norton 2007, 295–296.)

Kohdeyrityksessä työntekijöille on selitetty strategiset tavoitteet tapaamisessa, joka pidettiin 16.3, ja sen jälkeen he ovat toteuttaneet niitä yhdessä yrittäjien kanssa. Koska yritys on pieni, kaikki työntekijät ovat vahvasti mukana toteuttamassa ja kehittämässä strategiaa. Se on mielekästä myös työntekijöille, koska monet heistä kaipaavat vastuuta ja haluavat olla kehittämässä yrityksen toimintaa. Tällä tavalla saadaan kasvatettua myös luottamusta työnantajien ja henkilöstön välillä. Myös kannustamalla saadaan hyviä tuloksia aikaan, ja erilaisilla palkkiojärjestelmillä tulosta voitaisiin tehdä enemmän. Palkkiojärjestelmiä ei ole vielä laadittu, mutta niiden kehittämiseen panostetaan tulevaisuudessa enemmän.

5.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategia tarvitsee aina seurantarjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, etenevätkö strategia ja kehitysprojektit suunnitelmien mukaan. Toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, ja on todennäköistä, että yritys ei osaa ennustaa tulevia muutoksia. Siksi on tärkeää, että yritys seuraa ja päivittää toimintaansa toimintaympäristön muutosten mukaan. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä todennäköisempää on, että linjauksia voidaan joutua muuttamaan tai jopa kehittämään uusia linjauksia ja äärimmäisis-

sä tapauksissa jopa keksimään uusi strategia. Siksi strategian olisi hyvä olla sopivan joustava. Menestyvän yrityksen tunnusmerkki ei ole yleensä kyky ennustaa tulevia tapahtumia, vaan kyky reagoida niihin kilpailijaa nopeammin. Menestyksen takana onkin usein muutosherkkyys- ja nopeus. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

Kohdeyrityksessä tuloksia ei päästä mittaamaan ja seuraamaan heti, koska strategiset suuntaukset ovat pitkäjänteisen työn tuloksia, joten niitä päästään mittaamaan aikaisintaan puolen vuoden kuluttua. Päivitystä voidaan tehdä, jos huomataan, että toimintaympäristö muuttuu, niin kuin se on tehnyt viimeisen vuoden aikana, esimerkiksi paikallisen Wanhon Mestarin lopettamisen jälkeen asiakasmäärät kasvoivat. Muutokseen on onneksi pystytty reagoimaan tarpeeksi nopeasti, ja toivottavasti niin tapahtuu myös tulevaisuudessa.

6 POHDINTA

Strategian laatiminen oli mielenkiintoista ja pääsin kehittämään omaa osaamista niin yrittäjyyden kuin strategian suhteen. Työ antoi tekijälleen paljon, koska strategisen osaamisen taitoni kehittyivät työtä tehdessä paljon. En ole aikaisemmin tehnyt oikean yrityksen kanssa yhteistyötä, ja tämäntapainen pitkäjänteinen ja käytäntöön tuleva työskentely oli minulle aivan uutta. Strategian laatiminen oli alussa vaikeaa, koska Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa, tai muissakaan korkeakouluissa, ei ole aikaisemmin tehty opinnäytetyötä aiheesta eikä valmiita pohjia strategialle ollut, joten ei ollut tietoa, miltä strategian pitäisi ulkoisesti näyttää. Onko se luettelo, raportti vai jonkinlainen kirjanen? Tässä tapauksessa siitä tuli asiakirja, jossa on selitetty lyhyesti ja ytimekkäästi tavoitteet ja keinot, jotta se olisi lukijaystävällinen.

Työskentelyprosessin aloittaminen oli hankalaa, koska omat kiireeni koulun kanssa, yrittäjien kiireet ja välimatka asuinpaikkani ja Säynätsalon välillä oli niin pitkä. Kun prosessi saatiin alulle, se eteni aika nopeasti. Aikataulutuksen olisi voinut suunnitella paremmin, koska lopussa tuli kiire saada työ valmiiksi, ja alkuperäinen tavoitepäivämäärä jäi saavuttamatta. Työ kuitenkin valmistui kiireestä huolimatta. Olisi ollut helpompaa ja nopeampaa, jos minulla olisi ollut työpari, koska aikatauluttaminen olisi ollut helpompaa, sillä sovituista päivämääristä ei olisi voinut luistaa niin helposti, kuin yksin työtä tehdessä. Myös kirjoitusprosessi olisi ollut nopeampi, jos olisi ollut toinen kirjoittamassa.

Strategian laatiminen olisi ollut hankalaa, jos en olisi ollut aikaisemmin yrityksessä töissä, koska silloin en olisi tuntenut yrittäjien tapoja toimia. Sen takia uskalsin myös itse ehdottaa strategisia suuntauksia, kuitenkin huomioiden toimeksiantajan asettamat linjaukset ja tavoitteet. Strategiatyötä pitää tehdä koko ajan, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti. Pitää olla nopea, jos muutoksessa haluaa pysyä mukana. Strategian päivityksiä olisi hyvä tehdä kohdeyrityksessä noin puolen vuoden välein, koska toimintaympäristö on tällä hetkellä muuttumassa ja uusia yrityksiä on perustettu lähiympäristöön.

Monipalveluyrityksenä Saariston Helmen tulevaisuus vaikuttaa hyvältä, koska palveluita kehitetään koko ajan ja asiakkaiden toiveita pyritään kuuntelemaan.

Säynätsalosta on lopetettu monia palveluita, joten palveluiden monipuolisuus on koko ajan vähentymässä, ja tästä seurauksena, palveluiden tarve kasvamassa. Näin on tapahtunut muuallakin Suomessa, että pieniltä paikkakunnilta palvelut häviävät, ja ne keskittyvät suuriin kauppakeskuksiin. Kuuntelemalla asiakkaita, pystytään tarpeisiin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla, ja tavoitteena on kehittää palveluita, että saadaan asiakkaat tulemaan Saariston Helmeen, eikä menemään suuriin kauppakeskuksiin.

Strategiaprosessin (Lindroos & Lohivesi 2004, 31) eri vaiheet selkeyttivät strategian tekemistä, koska prosessimallin avulla pystyttiin johdonmukaiseen toimintaan. Ilman valmista prosessimallia suunnittelu olisi voinut kestää kauemmin ja kaikkia asioita ei ehkä olisi osattu ottaa huomioon. Mallin avulla laadittiin strategia vuosille 2012 - 2014. Strategisten suuntausten onnistuneisuutta päästään mittaamaan aikaisintaan puolen vuoden jälkeen, kun strategiset projektit on saatu kunnolla käyntiin ja saatu tuloksia aikaan. Mittaamalla saadaan selville, ovatko tavoitteet olleet realistiset ja tarvitseeko niitä päivittää. Mystery shopping olisi hyödyllinen tapa myös oman yrityksen toiminnan tarkkailuun, koska sillä tavalla voisi olla helpompi tarkkailla ongelmakohtia tai niitä voisi havaita helpommin.

Prosessin tuloksena syntyneen strategian toteutus aloitettiin heti, kun toteutusaikataulu saatiin tehtyä. Toteutukseen osallistuu koko henkilöstö yrittäjien kanssa. Yhteistyö on tiivistä, koska yritys on niin pieni ja ryhmähenki hyvä. Strategisten linjausten toteuttaminen voi olla alussa haastavaa, kun kesäsesonkiaika lähestyy, ja yrittäjät sekä työntekijät ovat kiireisiä. Strategia ja toimintasuunnitelma luovat hyvän pohjan yrityksen kehittymiselle, ja suunnitelmaa seuraamalla tuloksiin päästään paremmin. Toimintasuunnitelman avulla yritys pääsee aikatauluttamaan työtä ja se tuo johdonmukaisuutta toimintoihin. Suunnitelmaa on hyvä päivittää alussa ainakin kahden kuukauden välein, koska suunnitelmat saattavat joustaa. Myöhemmin toimintasuunnitelmaa voi päivittää muutaman kerran vuodessa ja tarvittaessa useammin. Jatkotyönä voisi tehdä tutkimuksen, onko toimintasuunnitelmasta ollut hyötyä ja miten strategiset linjaukset ovat toteutuneet.

Koen, että onnistuin hyvin strategian ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Toimintasuunnitelmaa päästiin heti toteuttamaan, ja siitä oli hyötyä yritykselle.

Vaikka varsinaista strategiaa työssä ei paljasteta, on strategiaprosessi kuvattu niin, että sitä voi myös jatkossa käyttää yrityksen strategian laatimisessa.

LÄHTEET

Arvot - periaatteet, joiden pohjalta toimitaan. n.d. Viitattu 7.4.2012.

[Http://www.kookas.fi/articles/read/6978](http://www.kookas.fi/articles/read/6978)

Aunola, M., Näsi, J. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja Suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Bonham, S. 2008. Actionable strategies through integrated performance, process, project, and risk management. Boston: Artech house.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media

Kaplan, R., Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media.

Karlöf, B. 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. 2. p. Porvoo: WSOY

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin kamari ja Kirsti Kehusmaa.

Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat. Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Talentum Media.

Lindroos, J-E. 2009. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla? Viitattu 7.4.2012.

[Http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html](http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html)

Lindroos, J-E., Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Missio ja visio. n.d. Yrityksen perustajalle. Viitattu 11.4.2012.

[Http://www.yhteinenyritys.fi/site/tietopankki/sosiaalinen-yritys](http://www.yhteinenyritys.fi/site/tietopankki/sosiaalinen-yritys)

Mystery shopping. nd. Viitattu 12.4.2012.

[Http://www.betterbusiness.se/en/mystery-shopping](http://www.betterbusiness.se/en/mystery-shopping)

Mäkelä, J & S. 2010. Onnenhelmi Oy. Viitattu 10.4.2012. [Http://onnenhelmi.fi/](http://onnenhelmi.fi/)

Mäkelä, J & S. 2012. Saariston Helmen yrittäjät. Haastattelu 31.1.2012.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006.

Palvelut 2020- hankeen loppuraportti. Viitattu 5.5.2012.

[Http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/)

Radtko, J. n.d Kuinka muotoilla organisaation missio? Viitattu 11.4.2012.

[Http://www.nonprofit.fi/suomi/pdf/missio.pdf](http://www.nonprofit.fi/suomi/pdf/missio.pdf)

Yrittäjyysväylä, 2012. Etälukio. Strategiset valinnat, synteesi. Viitattu 6.4.2012.

[Http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla](http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla)

LIITTEET

LIITE 1 Mystery shoppingin arviointikaavake

Yrityksen nimi:

Pvm:

Ympyröi YKSI vaihtoehto!

1. Yrityksen saatavuus

1. Yritys oli vaikea löytää ja sen etsimiseen kului aikaa
2. Yritys oli vaikeahko löytää
3. Yritys löytyi suhteellisen helposti
4. Yritys löytyi helposti ja sinne oli selkeät opasteet

2. Yrityksen sisäänkäynti

1. Sisäänkäynnin edessä oli paljon roskia ja se oli muutenkin epäsiisti
2. Sisäänkäynti aika neutraali, ei houkuttele käymään sisään
3. Sisäänkäynti oli puhdas ja siisti
4. Sisäänkäynti oli houkuttelevan näköinen ja siellä oli viihtyisyyttä lisääviä elementtejä, kuten koristeita

3. Mainonta

1. Vain yrityksen nimi esillä
2. Yrityksen nimi ja aukioloajat esillä
3. Yrityksen nimi, aukioloajat ja palvelut esillä

4. Yrityksen nimi, aukioloajat, palvelut ja ajankohtaiset mainokset esillä

4. Asiakkaan tervehtiminen

1. Asiakasta ei tervehditty laisinkaan
2. Asiakasta tervehdittiin, mutta ei otettu katsekontaktia
3. Asiakasta tervehdittiin katsekontaktilla, mutta nuivasti
4. Asiakasta tervehdittiin ystävällisesti ja hymyillen

5. Palvelualttius

1. Asiakaspalvelija ei huomioi asiakasta
2. Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan, mutta ei keskeytä työtään ja asiakkaan pitää pyytää asiakaspalvelija luokseen
3. Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan, tekee työnsä loppuun ja tulee pyytämättä luokse
4. Asiakaspalvelija keskeyttää työnsä ja tulee heti palvelemaan

6. Palvelun nopeus

1. Asiakaspalvelija oli hidas liikkeissään ja laiskan oloinen
2. Asiakaspalvelija oli hidas
3. Asiakaspalvelija toimi riittävän nopeasti
4. Asiakaspalvelija oli nopea ja varma liikkeissään ja palvelutapahtuma oli nopea

7. Small talk

1. Asiakaspalvelija ei juttele mitään ylimääräistä palvelutapahtuman lomassa
2. Asiakaspalvelija lähti mukaan asiakkaan aloittamaan keskusteluun, mutta kunnon keskustelua ei syntynyt
3. Asiakaspalvelija pitää keskustelua yllä asiakkaan aloituksesta
4. Asiakaspalvelija tekee keskustelun avauksen, on puhelias ja pitää keskustelua yllä

8. Asiakaspalvelijan ammattitaito

1. Asiakaspalvelija ei tiedä halutusta tuotteesta mitään
2. Asiakaspalvelija osaa kertoa jotain asioita tuotteesta
3. Asiakaspalvelija tietää perusasiat
4. Asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja hyvä myymään tuotetta

9. Tuotteiden esillepano

1. Tuotteet ovat epäjärjestyksessä ja tarvittava tuote on vaikea löytää
2. Tuotteet ovat järjestyksessä ja tarvittava tuote löytyy pienen etsinnän jälkeen
3. Tuotteet ovat järjestyksessä ja tarvittava tuote löytyy etsimättä
4. Tuotteet ovat houkuttelevasti esillä ja tarvittava tuote löytyy etsimättä ja myös kausituotteet ovat näkyvästi esillä

10. Tuotevalikoima(kahvila)

1. Valikoima on erittäin niukka (alle 5 tuotetta)
2. Valikoima on suppea (5-10 tuotetta)

3. Valikoima on suuri (10-15 tuotetta)
4. Valikoima on laaja (15-20 tuotetta tai enemmän)

11. Tuotevalikoima(myymälä)

1. Valikoima on erittäin niukka (alle 10 tuotetta)
2. Valikoima on suppea (10-20 tuotetta)
3. Valikoima on suuri (20-30 tuotetta)
4. Valikoima on laaja (30-40 tuotetta tai enemmän)

12. Tuotteiden tuoreus(kahvila)

1. Tuotteet ovat vanhoja
2. Tuotteet ovat eilisiä
3. Tuotteet ovat tänään tehtyjä
4. Tuotteet ovat vasta tehtyjä

13. Toimintaympäristö

1. Tilat ovat epäsiistit ja siellä on roskia
2. Tilat ovat siistit, mutta tavarat ovat epäjärjestyksessä(huonekalut, esitteet ym.)
3. Tilat ovat siistit, roskattomat ja tavarat ovat järjestyksessä
4. Tilat ovat siistit ja siellä on houkuttelevia elementtejä kuten kukkia ja koriste-esineitä

14. Palautteen keruu

1. Ei ole palautteen keruuta
2. On palautteen keruu, mutta ei ole näkyvästi esillä
3. On palautteen keruu ja näkyvästi esillä

4. On palautteen keruu, näkyvästi esillä ja sitä kannustetaan antamaan

15. Nettisivut

1. Ei ole nettisivuja
2. On nettisivut, mutta ne eivät ole selkeät ja tiedot ovat vanhoja
3. On päivitetty nettisivut ja ne ovat selkeät
4. Päivitetyt nettisivut, jotka ovat houkuttelevan näköiset ja helpot käyttää

LIITE 2. Saariston Helmen strategian sisällysluettelo

1. JOHDANTO
2. SAARISTON HELMI
 - Visio
 - Palvelut
 - Asiakkaat
 - Kilpailijat
 - SWOT-analyysi
 - Mystery shoppauksen tulokset
3. STRATEGIA VUOSILLE 2012 - 2014
 - Strategiset tavoitteet
 - Strategian toimintasuunnitelma
 - Seuranta ja mittarit
 - Vuosikello
 - Ensimmäisen vuoden riskit